

経営論集
37 巻 1 号
1989 年 9 月

企業集団論の方法

植田 眞 弘

目 次

- I はじめに
- II 新技術の発展と企業間関係
- III 企業集団の結束力
- IV むすび

I は じ め に

18 世紀後半から 19 世紀初頭にかけての「産業革命」を契機に、イギリスで成立した資本主義は、綿工業を基軸産業として、個人企業とパートナーシップ（＝合名会社）を主要な企業形態にして、比較的小規模な企業が「自由な競争」を繰り返す中で発展していった。ところが、19 世紀末の「大不況」（1873-1896 年）を画期にして資本主義は自由競争の段階から「独占」の段階に移行していった。ドイツ、アメリカ等のいわゆる後発諸国が重化学工業で、広範な階層の手元に蓄積されている社会的遊休資金を動員することを可能にした株式会社制度を導入して一挙に大企業を設立していった。こうして、19 世紀末から 20 世紀初頭にかけて欧米諸国で、独占的市場支配力をもつ独占体が成立した。独占体は株式保有と役員派遣を主要な手段としてその傘下に多数の子会社、孫会社を配する、ピラミッド状の支配機構を確立した。

日本の場合は、明治維新以後、政府と結託して官業払い下げを受けて急成長を遂げた、三井・三菱・住友・安田・古河等が、第一次大戦前後に傘下の諸事業を株式会社に改組し、さらにそれらを統轄する持株会社を設立することによって、「財閥」と呼ばれる独占体を形成した。

株式保有を通じて傘下の諸企業を支配するという構図は、財閥にもそのまま当て嵌まる。財閥の場合、財閥本社が持株会社として、傘下の子会社の株式を所有し、さらに子会社が孫会社の株式を

所有するといった所有構造をもっていた。そして、このようなピラミッド型の所有構造の頂点に立っていた財閥本社の株式の圧倒的な部分は、財閥家族が所有していた。したがって財閥の支配機構の頂点に立っていたのは財閥家族であったと言える。

戦後の「財閥解体」により、財閥は消滅し、財閥家族の支配力も消滅した。しかし、昭和25年の朝鮮戦争勃発を契機にした拡張期に、大企業は再結集し企業集団を形成した。そして、これは旧財閥系の大企業が再結集したものであり、財閥の復活と言ってもよいものであった。しかし、戦前の財閥と異なり、戦後の企業集団には、財閥家族の株式所有を通じての一元的な支配は存在していない。奥村宏が指摘しているように、企業集団に所属する企業が、相互にマトリックス状に株式を持ち合うことによって相互に支配する関係が形成されている。企業集団の場合には、財閥のような自然人大株主による支配はないが、株式の相互保有を通じて集団に所属する企業間の結束力は確保されている。

ところで、石油危機以降特に、大型プロジェクトに異なる企業集団に所属する企業が参加するケースが目立っているが、この現象を企業集団の再編成と評価する議論がある。この議論は「ネットワーク論」の提唱者から提出されたものであるが、彼らは、情報系の新技術の発展には既存の企業間関係を組み替える程の力があると主張する。だが、はたして株式の保有を通じて形成された企業間の紐帯をつき破るだけの力を新技術の発展が持ちうるであろうか。以下では、この点を、「ネットワーク論」の主張するところを吟味しつつ検討していきたい。

注 奥村 宏『日本の株式会社』 東洋経済新報社、1986年、第1編、第3章。

II 新技術の発展と企業間関係

シリコン集積回路(IC)を用いて進められているマイクロエレクトロニクス(ME)技術の発展は近年その速度を速めている。ICの機能が飛躍的に高まり、同時に費用(IC一ビット当り)も1965年から1980年の間に千分の一以下に引き下げられた。このことは、コンピュータ技術を広範な情報処理に拡張することを可能にした。こうしたコンピュータ技術の発展を核にした、情報・機械・通信を結合した複合型の技術革新は、企業間関係、特に企業集団を再編成する力を持つ、実際に再編成しつつある、と主張する説がある。これは「ネットワーク組織論」と呼ばれている。今日の技術は高度経済成長期のような大型化、集中化されたものから、小型化、分散化、多様化されたものに移り変わりつつある。企業間関係も、支配集中型のピラミッド状組織から、個々の企業が独立性、自律性をもちながらつながり合う「共同関係的」なものになる必要がある。そして、それらの企業が連関し合って共同的な仕事をしていくことの基礎が、新技術の発展によって与えられた。し

たがって、企業集団に所属する個々の企業も、独立性、自律性を保持するようになり、一つの企業集団内部でだけ取引することが効率的でない場合や、ある分野に関して他の企業集団に所属する企業の方が、より優秀な技術力をもっている場合には、他の企業集団と積極的に連結する⁽¹⁾。以上が「ネットワーク組織論」の主張する、企業集団再編成の骨子である。

それでは、情報系の技術革新の進展が、企業集団を再編成する力をもつと主張する「ネットワーク組織論」は、企業集団および、その前身である戦前の財閥をどのように捉えているか、という点を第一に検討しておく。まず、財閥に関しては、同族的な紐帯による支配機構が確立している少数の企業の結合体が、経済の広範な領域を支配し、また、支配自体を目的とする組織である、という「通説的」な理解を一面的過ぎるとして排斥する⁽²⁾。これにたいして、明治維新以後、国家によって形成された道路、港湾、鉄道、電話といったインフラストラクチャーの上に、欧米の経験に学んで一挙に産業システムを構築していったのが財閥であると、規定する⁽³⁾。ただし、このような日本の資本主義的な産業発展の道すじを見通して、それを強力に推進したのは、財閥家族自体ではなく、彼らに雇用されていた企業者達であったとも指摘する⁽⁴⁾。また財閥本社が持株会社として、株式保有と役員派遣を通じて傘下の企業群を統合していったのは、支配を目的としてではなく、産業システムの近代化にとって不可欠な産業の相互依存的な発展を計ることにあった、とも言う。そして、ここでも、資本主義的な発展のためには、複数の企業が、相互依存的な関係を構築し、一枚岩のような全体を作ることが不可欠であるという見通しを持っていたのは、財閥家族自身ではなく、欧米の情報⁽⁵⁾を仕入れ、そのことを認識していた企業者達であった、と指摘する⁽⁶⁾。つまり、財閥家族は、自分達の発展のために、言い換えると、財閥家族の私的利益の追求のために、同族の外部から有能な企業者達を雇い入れた。そして、これら企業者達は、私的利益の追求という枠を超えて、日本の産業発展のためには相互依存的な企業間関係を構築することが不可欠であるということを、欧米から学び、その手段として、株式保有、役員派遣等を通じて、財閥という「相互依存的」な企業の集合体の構築を目指した、というのである。このように「ネットワーク組織論」によれば、財閥家族に雇用されるという関係にあった企業者は、財閥家族の私的利益を超えて、日本資本主義の発展までも視野に入れて活動していたと言うことになる。そして、財閥がより成長、発展してくると、軍部と結び付いて、相互依存的な発展を忘れ、独占支配の機構に変身していったと主張する⁽⁸⁾。

戦後、連合軍によって財閥は解体されたがその組織原則は民族的な伝統や文化的遺産として潜在的に残っていた。これが財閥を母体とした企業集団が戦後に形成されていった要因であった。このようにして形成された企業集団にも、財閥と同様に、株式保有、役員派遣は存在しているが、それらはもはや意思決定に実質的影響力を与えるようなものではなくなった。企業集団に所属する企業間で密接な情報交換が行われ、良質の情報に基づく確な判断を持つ者にリーダーシップが生まれ、その自然発生的な権限に基づいて調整が行なわれることによって企業集団は機能している。そして、

ここにおいても企業集団を実質的にコントロールしていたのは、有力大学の同窓生として密接な情報交換を行ない、明確な判断力を持っていたサラリーマン型のビジネスエリート達であった。⁽⁷⁾

石油危機以降には、それを切り抜けるために、当時、具体的応用が実用化しつつあったエレクトロニクスの技術を生産現場に利用することに努める必要にせまられた。その結果、各企業は合理化のために徹底した専門化を追求した。大企業はそれらの技術を連結しシステム化した。それが企業集団の枠を越えた相互依存的な企業間分業関係をもたらした。このことをネットワーク化と呼んでいるのである。⁽⁸⁾

情報系の技術革新の進展が、大規模生産の優位性すなわち大企業の中・小企業にたいする優位性を消滅させ、完全競争の市場をもたらす、という主張がある。例えば、アメリカにおける半導体市場においては、1970年代には垂直統合型の大企業のシェア増大が著しかったが、80年代に入ってベンチャービジネス型の中小企業の新規設立が著増している。⁽⁹⁾これは、多様化した需要の個別領域を対象に、多品種少量型の生産が行なわれているという傾向を反映したものである。つまり、大企業が標準製品の分野において「規模の経済性」を発揮しても、需要の多様化が、中小企業の新規参入を容易にするというのである。そして、この関係は半導体産業に限らず、多くの製品市場に存在すると主張している。

このように、情報系の新技術の発展によって、中小企業が固有の技術を持ち、しかもその技術の秘密を守ることができるようになり、それが、中小企業が大企業と対等の地位に立つことを可能にしている、という主張である。

以上のように、「ネットワーク組織論」は、第1に、巨大企業の結合体である企業集団が、情報系の新技術の発展によって再編成されつつあること。第2に、この情報系の新技術の発展によって大企業と中小企業の関係も、これまでの下請け・孫請けといった系列化されたものから、対等で相互依存的なものに変わりつつあると主張しているのである。

注 (1) 今井賢一 「現代の企業戦略」(明治大学社会科学研究所編、『80年代の企業』、白桃書房、1982年、40-45ページ、および、183-187ページ。

(2) 今井賢一、金子郁容 『ネットワーク組織論』 岩波書店、1988年、34ページ。

(3) 同書、35ページ。

(4) 財閥家族は伝統的なイエ制度を強固に形成してきたが、イエ制度は世襲制ではなく、有能な者を外部から入れて、発展をはかる日本独自の制度であったから、有能な企業者を血族の外部から迎え入れることは、財閥にとって矛盾するものではなかった、という指摘がある。同書、35ページ参照。

(5) 同書、36ページ。

(6) 同書、38ページ。

(7) 同書、40-41ページ。

(8) 同書、43ページ。

(9) 今井 『情報ネットワーク社会』 岩波新書、1984年、133ページ。

Ⅲ 企業集團の結束力

ここでは、前節で紹介した、情報系の技術革新が、企業集團を再編成し、また、大企業と中小企業の関係をも変容させていると主張する「ネットワーク組織論」を批判的に検討し、企業間を繋ぐ紐帯として最も強力なものは何であるかという点を、資本主義的企業の本質・目的を念頭に置きながら明らかにしていきたい。

まずはじめに、財閥にたいする理解について検討していく。「ネットワーク組織論」によれば、財閥は当初から支配を目的とした組織ではなく、日本の資本主義の発展のために、一枚岩のような堅牢な組織をもつ諸会社の複合体を形成することを目的とするものであり、株式保有や役員派遣はそのための手段であった。また、そのような目的を明確に持っていたのは、財閥家族ではなく、そこに雇われた企業者達であった。つまり、財閥家族(=所有者)には、株式保有や役員の派遣をつうじてのピラミッド型の支配機構を確立し、自らの支配の基盤を築くという意味は明確な形では存在せず、むしろ、財閥家族に雇われたビジネスエリート、我々の用語で言い換えると「専門経営者」の側にこそ、産業システムの確立の手段としてのピラミッド型の支配機構の確立という意思があったことになる。つまり、財閥家族は所有者(株主)として、より多くの富だけを望む存在であり、これを、外部から雇い入れたビジネスエリート達に委ねたが、ビジネスエリート達は、財閥の発展という枠を超えて、広く日本経済全体の体系的な発展までも意図していた、ということになる。それでは、ビジネスエリート達が推進した産業システムの発展が、財閥家族という他者の手に富と権力を集中させるという結果を招いた事に、彼らは反発を抱かなかったのであろうか。自分達が、日本経済を発展させているという自負心だけで満足していたのであろうか。財閥の中で大きな意思決定権を与えられ、高額の報酬を取得していたにしても、彼らは「番頭」にすぎなかった。最終的な意思決定権は、所有者である財閥家族の手にあった。彼らは所有者である財閥家族の意にそぐわなければ解雇される地位にいたのであり、そうならないためにも、所有者である財閥家族の顔色をうかがっていたはずである。このような関係の中で、ビジネスエリートの財閥家族にたいする忠誠心は、どこから生まれて来たのであろうか。

財閥が軍部と結び付いて独占的支配の機構に変身した要因としても、ビジネスエリートである企業者の権力者としての妄想をあげているが、ここでも、軍部と結託して独占的な支配力を維持しようとしたのは、企業者ではなく、富と権力を集中的に保持していた財閥家族であったと見るべきである。企業家に権力者としての妄想を抱かせた背後には、財閥家族の権力者としての意思があったからである。もっとも、日本の産業社会の発展を追求するなどという広い視野を、財閥に雇われていた企業家、ビジネスエリートが持っていたという理解自体が説得力を持つものとは言いがたいこ

とである。むしろ、財閥の目的は、財閥家族の手に富と権力を、したがって支配力を集中させることにあったと見る方が、戦前の財閥の活動を跡付けてみた時、より現実的な説明である。本来株式所有や役員派遣は、他企業を支配下に置くための手段であり、日本の財閥だけが他の目的のために、これを行ったと見る事は困難であると言わなければならない。

次に、戦後に形成された企業集団にたいする評価を検討してみたい。企業集団に所属する企業は、相互に、また固定的に株式を持合うことをつうじて強く連結している。そこにおける株式保有は、企業的意思決定にたいして重大な影響力を持っている。企業集団内のある企業にたいして、他の企業が全体として大株主の地位にある。そして、この関係は集団内のすべての企業に当てはまる。財閥と異なり企業集団には自然人大株主は存在していないが、大株主は、法人として存在している。ただし、大株主が法人であるということは、自然人大株主の場合と異なり、専門経営者にたいする支配は、より間接的で「合理的」なものになっている。つまり、自然人大株主が存在する場合には、彼らの個性が専門経営者の行動に大きく影響するが、法人大株主の場合には、株主である企業すなわち資本の意思が専門経営者の活動を規定するからである。企業集団の中にも大株主が存在し、しかも、その大株主が、利潤のみを追求する資本である以上、専門経営者は所有者（＝株主）である資本の意思の代行者である。したがって、企業集団の中では、「ネットワーク組織論」が主張するような、「良質の情報に基づく的確な判断を持つ者に自然発生的にリーダーシップが生じる」ような余地はないと言わなければならない。もっとも、「良質の情報に基づく的確な判断」が利潤追求という尺度で計られるのならば誤りであるとは言えないが、それにしても、リーダーシップは、「自然発生的」に生じるのではなく、資本の意思の体现者にのみに与えられるのである。

このように、企業集団を集団たらしめているものが株式所有、しかも相互所有である以上、情報系の技術の発展が企業集団を再編しようという主張には疑問が残る。確かに、他の企業集団に、ある分野で優秀な技術を保有する企業がある場合には、企業集団の枠を超えて共同プロジェクトを結成することはある。しかし、一般的に言ってそれはあくまでも一時的なものであり、永続性をもつものではない。ここでも、株式所有を媒介とする企業間の結び付きの方が強いと言わなければならない。

大規模な共同プロジェクトの結成は、昭和30年代から集中的に進んでいるが、その大部分は、同一企業集団内の複数の企業が共同出資会社を設立することによって進められてきた。まず、昭和30年代に、当時まったくの新産業であり、また膨大な資金を必要とした原子力産業で、各企業集団単位で共同出資会社が集中的に設立された。同じ時期、石油化学工業においても企業集団単位で共同出資会社が設立されている。この頃、各地に建設されたコンビナートは、これら共同出資会社を中心に形成されたものであった。昭和40年代の後半には、当時の田中角栄首相が提唱した「日本列島改造計画」に呼応して、地域開発の分野で、共同出資会社が多数設立されたが、これも企業集団単位のものであった。このように、共同プロジェクトの大部分は、企業集団の枠内での共同出資事

業に留まっていた点は確認しておかなければならない。重化学工業を中心に拡大していった企業集団は、共同出資事業においても、重化学工業に偏し、しかも企業集団の枠内で推進されていったのである。石油危機以降の不況対策として、異業種間をシステム化しようとする動きは、確かに存在するが、三井グループによる「業際研究所」の設立に象徴されるように、これも企業集団の枠内で進展しているものであり、企業集団を再編成させる程の勢いは示していない。

次に、大企業と中小企業の関係が、支配・従属といった関係から、相互依存的なものに転換しつつあるという主張を検討してみたい。「第Ⅰ節」で紹介したように「ネットワーク組織論」は次のように主張した。すなわち、消費者ニーズの多様化に対応して、少品種大量生産から多品種少量生産に生産体制が転換していく中で、中小の企業は、それぞれの得意な技術を掘り下げて他の追随を許さない体制を作り、大企業は、それらの技術を連結しようとして、様々なリストラクチャリングの試みをしていく。そして、ここでは、大企業と中小企業の関係は、従来の支配・従属的な「タテの分業」から、シナジェティック（協働的）な分業、つまり「ヨコの分業」に移行する。その結果、中小企業は自律性を獲得することができる。そして、このような転換を可能にしているのが情報系の新技術の発展である、というのが「ネットワーク組織論」の主張の概要である。

しかし、情報系の新技術がいかに急速に発展したとしても、固有の技術をもつ中小企業は、ごく一部に限られると言わなければならない。また、固有の技術が、いつまでも固有の技術として優位性を保てるという保証はない。情報系の新技術の発展は、固有の技術を一夜にして陳腐なものに変えてしまう可能性を持っているであろう。

大企業によるリストラクチャーリングにしても、必ずしも、中小企業の自律性が保たれる方向で進展するとは限らない。株式取得という方法で吸収・合併する場合もあるであろう。大企業が、固有の技術をもつ中小企業の製品を高価格で買わされている立場にあるならば、そのような可能性は一層大きなものとなる。さらに、多品種少量生産体制は必ずしも中小企業にとって有利であるとは言えない。大手の自動車メーカーは、部品メーカーにたいして、各種自動車部品の品質の変更を速いテンポで迫っている。そのために工作機械の廃棄更新を強いられ対応に苦慮している部品メーカーが多数存在している。⁽²⁾これは、多品種少量生産に中小企業が振り回されていることを示すものであろう。この自動車産業のケースは、大企業と中小企業関係を相互依存的にし、しかも中小企業に自律性が付与されるというイメージとはかけ離れている。むしろ、新技術の発展が可能にした多品種少量生産によって、大企業による中小企業支配が強化したことを物語るものである。

鉄鋼、石油化学といった旧主要産業は、巨大な固定資本を必要とする。それゆえこの部門では、大企業の優位性は覆ることはない。まして、この分野は、企業集団によって支配されており、中小企業が、大企業と相互依存的な関係を形成できる可能性は極めて少ないと見るべきである。企業集団は、一貫して重化学工業を基盤にして、巨大な資本力を背景に閉鎖的な集団内取引をつうじて発

展してきたものであり、「ネットワーク型の組織」に改編される可能性は少ないし、集団内の企業の専門経営者がそのような選択をするとは考えられない。

以上のように、「中小の各企業はそれぞれの得意技術を掘り下げて他の追随を許さない体制をこしらえ、大企業はそれらの技術をくまなく連結しようとしてさまざまなリストラクチャリングの試みをはかっている⁽³⁾」とする「ネットワーク分業」は、半導体産業のような特定の分野では成立する可能性をもっているかもしれない。しかし、第1に、得意技術を開発することのできる中小企業は一部に限られること、第2に、大企業がかかる中小企業の存在を黙認するとは限らず、必要とあらば、株式取得等の何らかの手段で支配下に引き込もうとする。第3に、旧主要産業では、既存の体制が強固である。以上の諸点から、中小企業が自律的に大企業と相互依存的な関係を形成するという「ネットワーク分業」の成立は困難である、と言わなければならない。

注 (1) 奥村 宏 『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社、1983年、149-158ページ。なお、共同出資会社が集中的に設立された、原子力、石油化学、地域開発のいずれもが、深刻な環境破壊を招いた分野である点は興味深い点である。

(2) 池田正幸 「自動車部品産業を襲う下請け再編の嵐」、『エコノミスト』、1989年5月23日号、46-51ページ。

(3) 今井賢一、塩原 勉、松岡正剛監修 『ネットワーク時代の組織戦略』第一法規出版、1988年、343ページ。

IV む す び

戦後の高度経済成長を主導してきた重化学工業は、2度にわたる石油危機を契機にして構造不況に陥り、それ以降、日本経済は低成長に転化した。第1次石油危機は労務費の削減によって、また、第2次石油危機は生産性の向上によって、原油をはじめとする原材料費の高騰による利潤率の低下を最小限に抑え、欧米先進諸国と比較して石油危機を「うまく乗切った」が、その半面、個々の企業は「生き残るための競争」を強いられることになった。「重厚長大型」から「軽薄短小型」へ、あるいは、「少品種大量生産」から「多品種少量生産」への産業構造と産業組織の転換は、このような歴史的経緯のなかに位置付けることによって始めて、その本質が明らかになる。「ネットワーク組織論」が主張しているように、マイクロエレクトロニクスに代表される現代の新しい技術発展が、「重厚長大型」から「軽薄短小型」への転換をその技術的特性によって可能にしている側面があることは否定できないかもしれないが、その点を一面的に強調し、企業の本質および企業集団の性格までが新技術の特性によって変容しようとする主張には賛成できない。資本主義経済体制の下では、私企業の目的はあくまでも私的利潤の追求である。その意味で企業は、「自己増殖する価値の運動体」である資本そのもののなのである。この点が変革されることなしには、技術の在り方によ

って企業および企業間関係の本質が変わることはないと言わなければならない。

情報革命の進展によって、情報収集力と情報伝達のスピードは飛躍的に高まっているが、その情報を利用する主体が私的利潤の追求を第一義とする私企業である以上、私的利害に係わる場面では有利な情報は公開されることはないであろう。この点からも企業集団が再編される可能性は少ないとみななければならない。また、新技術の発展過程で独自の「得意技術」をもっている中小企業が、大企業と支配・従属的ではない対等で相互依存的な関係を結ぶようになったという主張にも無理がある。なぜなら、すべての中小企業が「得意技術」をもつことは不可能であり、また、「得意技術」を持っている企業が、大企業によって支配される可能性も大きいからである。長期的にみてそうした方が有利であると大企業が判断すれば、必らずそのような事態になるはずである。まして、「得意な技術」がいつまでも「得意な技術」として存在できる保証は、現代のような新技術の急速な発展期には少ないとみるべきではないだろうか。むしろ、ごく一部の例外を除いて中小企業は、大企業の系列下に残るためにより激しい競争を強いられるとみるべきである。

「ネットワーク組織論」は、「ネットワーク社会」の下では、調和のとれた発展、弱者の包容、自主性のある仕事^注が保証されると主張している。確かに、現在我々の周囲には、一昔前ならば一部の者にしか手に入れることができなかった商品が満ちている。しかし、現在進行している新技術を利用する主体が私企業である以上、新技術は調和のとれた社会をもたらすものではない。新技術の発展は企業間競争を益々激化させ、企業は益々私的利益の追求のみを求めて活動することになるだろう。吉田文和（「しのびよる『ハイテク汚染』、『エコノミスト』毎日新聞社、1989年5月2・9日合併号、94-96ページ）によれば、半導体産業が使用するトリクロロエチレン等の有機溶剤が地下水を汚染し、アメリカと日本で子供の先天性異常を多発させている。また、有機溶剤に代えて広く利用されているフロンガスは、それ自体では人体に無害であるが、オゾン層を破壊し、地表に到着する紫外線を増加させ、皮膚ガンの原因になっている。また、フロンガスは、世界的な異常気象、特に、中部アフリカの飢餓の原因と言われている温室効果も二酸化炭素と比較して数千倍も高いことが明らかになってきた。情報系の新技術の発展それ自体は、人間社会にとって必要なものであろう。しかし、それを利用する主体の性格までを変える力は、技術にはない。そして利用する主体に人間社会の調和のとれた発展とか、弱者の包容といった視点がないことが問題なのではないだろうか。

注 前掲、『情報ネットワーク社会』、第4章参照。